# المحاضرة الرابعة

# ادوات التحليل الاستراتيجي

أ.د/ عبدالله القرشي

**مقدمة**

لعل من الأسئلة المثيرة للجدل و القلق هي على سبيل المثال لا الحصر : ما هي العوامل الحاسمة في ترجيح الاختيار النهائي لإستراتيجية الأعمال ؟

وماهي الأدوات المنهجية التي تمكن الإدارة الإستراتيجية من تطبيق عملية تحليل ومقارنة نظامية لعناصر القوة و الضعف و التكاليف و المخاطر لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي تكون محل اختيار ومفاضلة ؟

للإجابة على هذه الأسئلة و لتحديد نوعية الإستراتيجية المناسبة للمنظمة تستخدم أدوات تحليلية معروفة في الفكر الاستراتيجي و في تطبيق استراتيجيات الأعمال تعرف بأدوات التحليل البيئي .

هذه الأدوات متعددة يمكن الاستفادة منها في ادارة عملية التفكير الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية، ويمكن هذه الادوات أن تساعد في:

١) تلخيص البيانات القائمة عن الشركة وتحويلها إلى معلومات مفيدة.

٢) تدعيم عملية اتخاذ القرارات.

٣) تصميم البدائل الاستراتيجية .

**من أدوات التحليل الاستراتيجي البيئي :**

١) تحليل PEST
٢) تحليل SWOT
٣) نموذج سلسلة القيمة
٤) نماذج تحليل محفظة الأعمال :
- مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG
- نموذج بورتر Porter لهيكل الصناعة ( القوى التنافسية الخمسة )
- نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك

**ادوات اخرى :**

٥) مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking
٦)تحليل الموارد
٧) كرت الأداء المتوازن BSC

## تحليل PEST

تحليل (بيست) PEST هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتأتي كلمة "PEST اختصارًا، لكلمة PESTEL وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة Politics، الاقتصاد Economics، المجتمع Social، التقنية Technology، بينما في مصطلح ( PESTEL)يُضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment، والقوانين Lawوأحيانًا يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الـ " "PESTالأربعة.

# قالب التحليل لنموذج بيست (PEST )

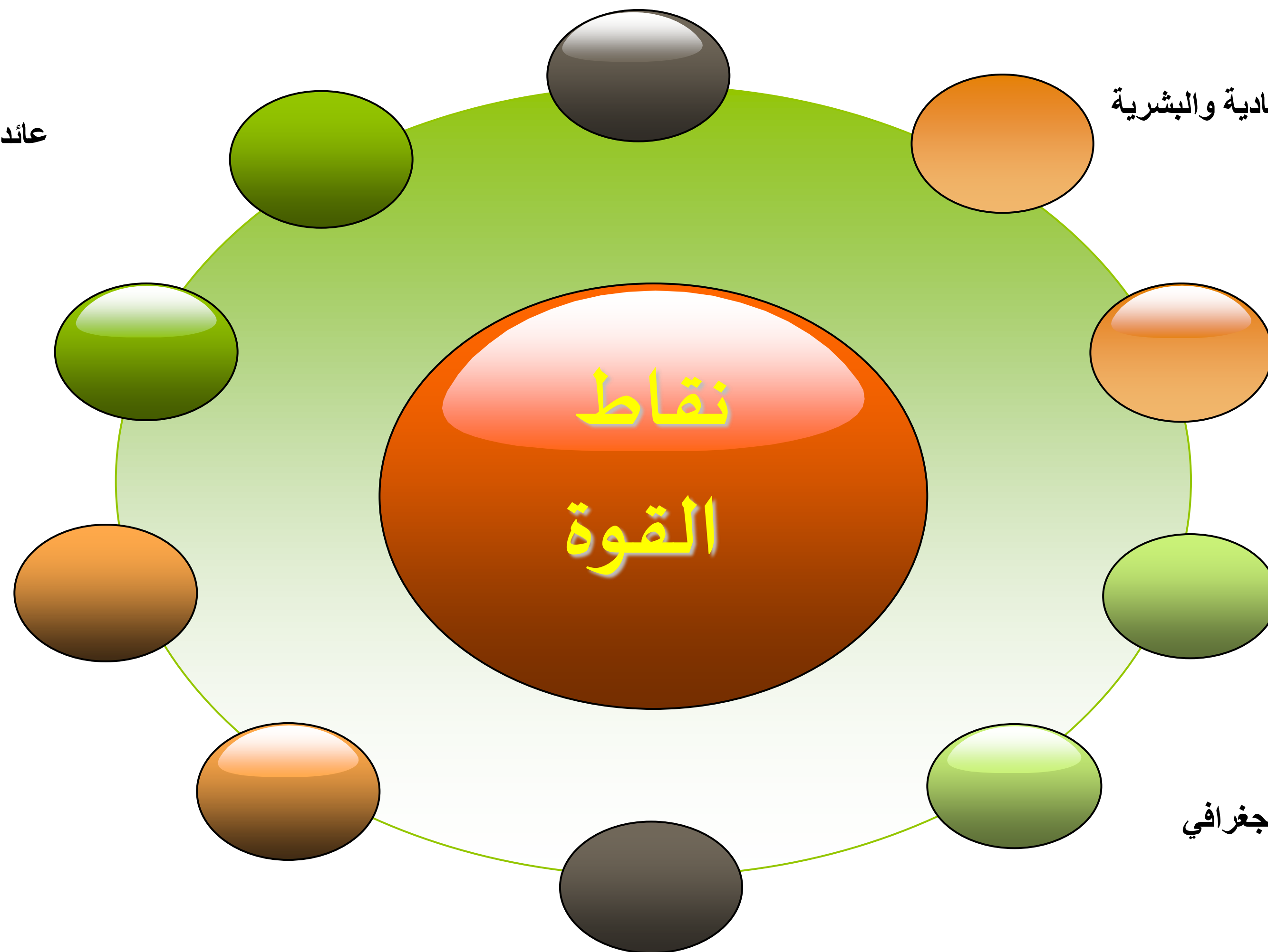
| القضايا الاقتصادية | القضايا السياسية |
| --- | --- |
| - الوضع الاقتصادي<br>- الاتجاهات الاقتصادية<br>- اسعار الصرف<br>- نوعية الخدمات<br>- آليات التمويل | - التشريعات والقوانين<br>- سياسة التمويل والدعم.<br>- الضغط الدولي – الحرب<br>- النزاعات المسلحة<br>- الاستقرار السياسي |
| القضايا الاجتماعية<br>- نمط الحياة الاجتماعية.<br>- المنظومة القيمة السائدة في المجتمع .<br>- وجهات النظر ( الآراء )<br>- وسائل الاعلام.<br>- القضايا المجتمعية. | القضايا التكنولوجية<br>- بحوث التنمية.<br>- تمويل التكنولوجيا.<br>- آليات العمل بشراء الاجهزة التكنولوجية.<br>- المنافسة التكنولوجية.<br>- قضايا الاتصالات العالمية |

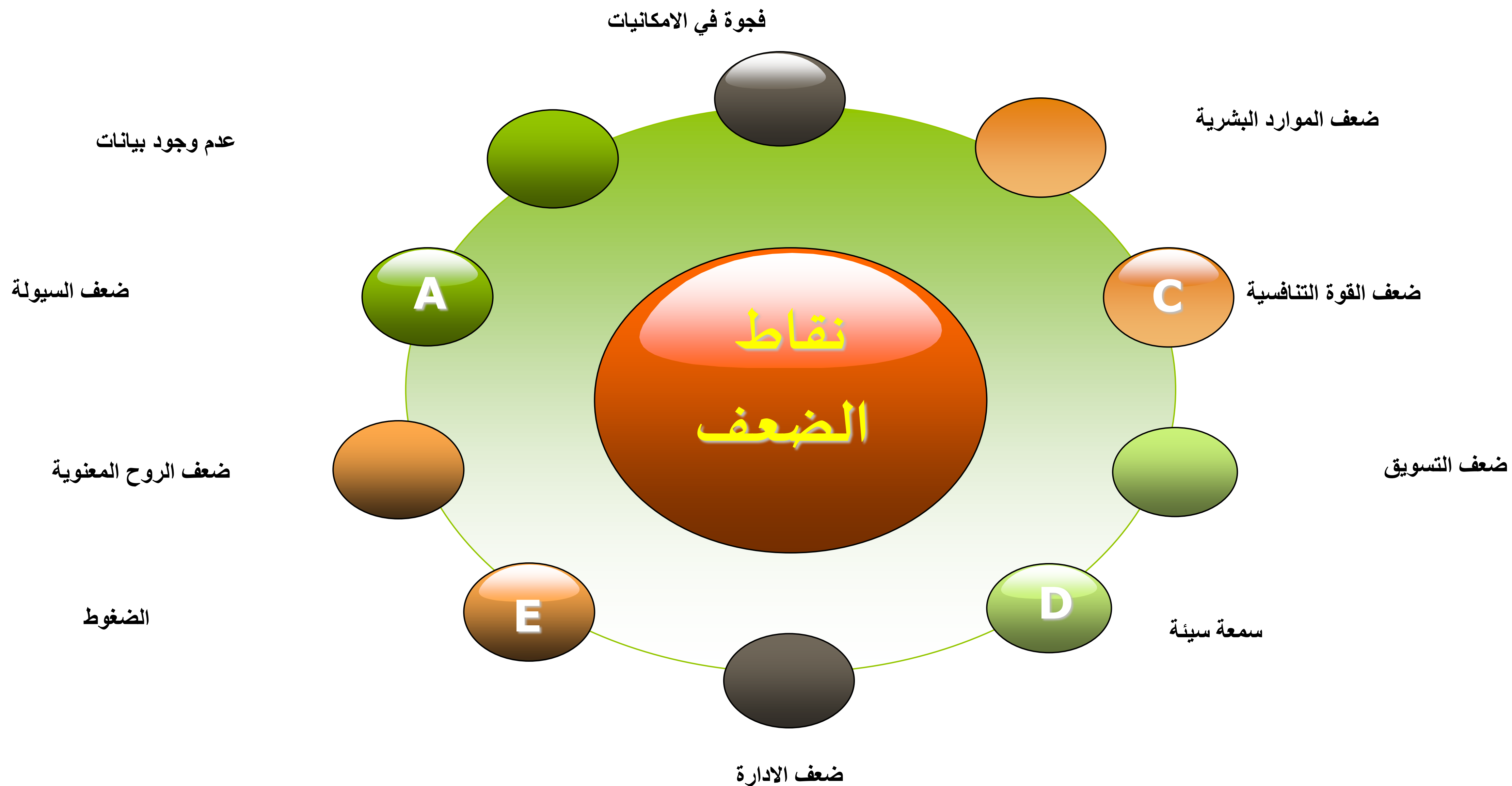
| تحليل (PEST) لشركة الفهد لاستيراد المواد الغذائية | |
|---|---|
| **العوامل السياسية**<br>– صعوبة الأستيراد بفعل أوضاع الحرب الراهنة<br>– تقليل وقت دوام الشركة واقتصاره على الفترة الصباحية بسبب الظروف الأمنية<br>– صعوبة انتقال المدراء والعاملين والوصول إلى مكان الشركة وممارسة أعمال التعبئة وتجهيز البضائع للتوزيع. | **العوامل الاقتصادية**<br>– إن البضائع التي تستوردها الشركة من الخارج نابعة من الحاجة الاقتصادية للسوق .<br>– ضعف القوة الشرائية حيث تقوم الشركة باستيراد المنتجات التي تلائم القدرة الشرائية للزبائن.<br>– التكلفة المرتفعة للكهرباء مما يفرض عدم استيراد مواد بحاجة الى تخزين وتبريد. |
| **العوامل الاجتماعية**<br>– الوضع الاجتماعي السائد في المدينة .<br>– ارتفاع متوسط عدد أفراد الأسرة مما يحتم على الشركة استيراد عبوات ذات أحجام كبيرة . | **العوامل التكنولوجية**<br>– إن الشركة شركة تخزين وتوزيع وليس لها علاقة بالعمليات الإنتاجية لذا فإنها تستخدم تكنولوجيا بسيطة مقارنة مع المنتجين.<br>– إمكانية التوصيل السريع بوجود الانترنت في عملية مراسلة الشركات الخارجية والحصول على أسعار مناسبة لإيجاد فرص للحصول على المنتجات الموجودة على الانترنت. |

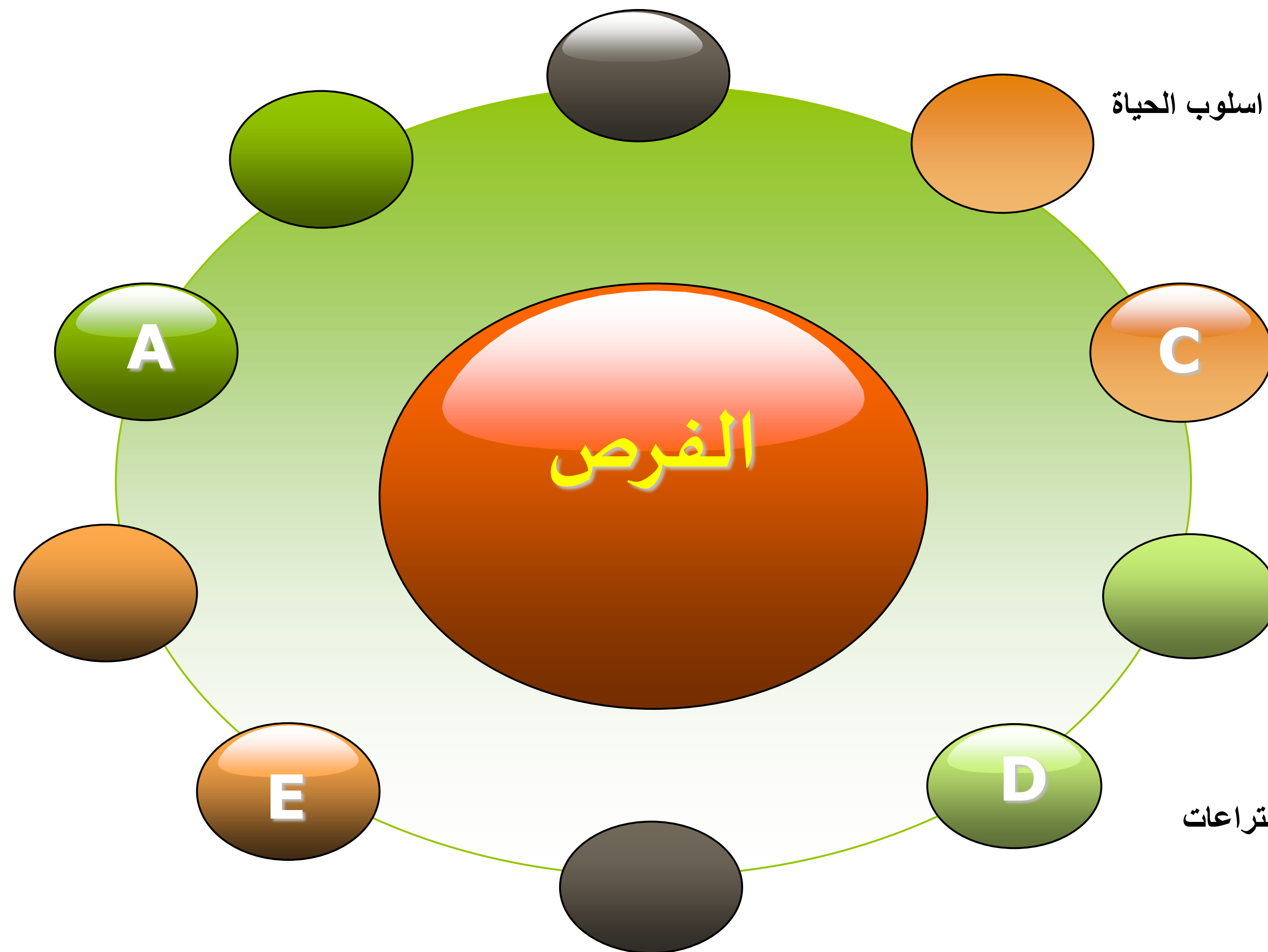
# تحليل SWOT

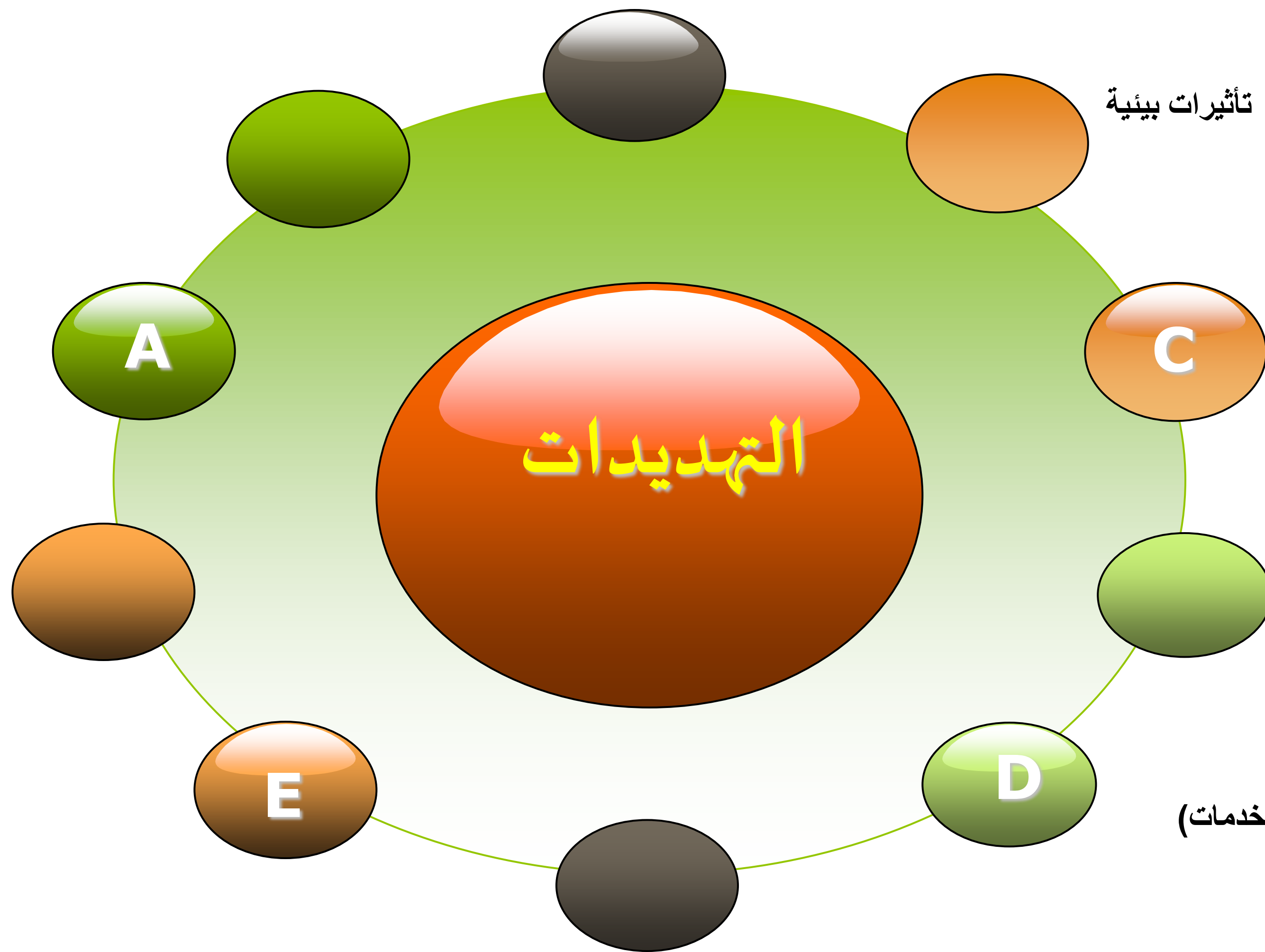
هو اختصار يقف على
نقاط القوة (Strength) والضعف ( Weakness) والفرص (Opportunity)والتهديدات (Threats)
ويعتبر هذا التحليل قائمةً منظِّمةً لأكبر نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن إجراؤه لشركة أو منتج أو مكان أو صناعة أو شخص،
ويتضمّن تحديد أهداف المشروع أو المشروع التجاري وتحديد العوامل الداخلية والخارجية الملائمة وغير الملائمة لتحقيق الهدف.

- نقاط القوة والضعف تعتبر عوامل داخلية للشركة (السمعة، براءات الاختراع، والموقع) يمكنك تغييرها مع مرور الوقت؛
- الفرص والتهديدات عوامل خارجية للشركة (المورّدون، المنافسون، والأسعار) ولا يمكنك تغييرها.
- يمكن للشركات القائمة استخدام تحليل SWOT في أيّ وقت لتقييم البيئة المتغيرة والاستجابة بشكل استباقي لما في الواقع، ويُنصح بإجراء اجتماع استعراض الاستراتيجية مرة واحدة على الأقل في السنة التي تبدأ بتحليل SWOT
- أما بالنسبة للشركات الجديدة فيجب عليها استخدام التحليل الرباعي SWOT كجزء من عملية التخطيط، ذلك سيضعها على الطريق الصحيح على الفور ويخلّصها من الكثير من الصداع في وقت لاحق.


المزايا التنافسية
الموارد المالية والمادية والبشرية
عائدات محتملة واحتياطات مالية
البيانات والمعلومات والخبرة والمعرفة
الادارة ، الفلسفة والقيم
نقاط
القوة
سمات ابداعية
الانظمة وتكنولوجيا المعلومات
الكفاءات ، والشهادات
موقع جغرافي
السعر ، الجودة


فجوة في الامكانيات
عدم وجود بيانات
ضعف الموارد البشرية
ضعف السيولة
A
نقاط
الضعف
C
ضعف القوة التنافسية
ضعف الروح المعنوية
ضعف التسويق
E
الضغوط
D
سمعة سيئة
ضعف الادارة


الفرص
A
C
D
E
نقاط ضعف المنافسين
تغير اسلوب الحياة
تغير الصناعة
تطور التكنولوجيا
تطور الاختراعات
اسواق جديدة
بيئة ملائمة للأسواق
عقود رئيسية
تطوير المنتجات
الشراكات والتحالفات


تأثيرات تشريعية
تأثيرات بيئية
تطويرات التكنولوجيا
C
تأثيرات الاقتصاد
A
التهديدات
نوايا المنافسين
تأثيرات الطقس
تقنيات جديدة (افكار ، خدمات)
D
هروب العمالة الماهرة
E
عقود وشركاء

# الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

| تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية | نقاط القوة | نقاط الضعف |
| --- | --- | --- |
| الفرص | استرتيجية هجومية | استراتيجية علاجية |
| التهديدات | استراتيجية دفاعية | استراتيجية الانسحاب |

# الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT - تابع

**١ـ استراتيجية هجومية:**

ـ تعتمد عندما تكون المنظمة في أفضل حالاتها (قوة + فرص)

ـ اعتمادها ينبع من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاءً من حصصهم في السوق.

ـ نقاط القوة > نقاط الضعف، كي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

**٢ـ استراتيجية علاجية:**

ـ تمثل انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف (المنظمة) والفرص.

ـتُمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أن المنظمة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.

ـ**الحل:** إعادة هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية....

# الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT - تابع

**٣ـ استراتيجية دفاعية:**

- العلاقة بين نقاط القوة (المنظمة) والتهديدات (السوق).

-المنظمة تواجه تهديدات (م. خارجية)، تعمل على التكيف معها قدر المُستطاع ومواجهتها، لكنها غير قادرة على التأثير بها.

- **الحل: الدفاع:** تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.

**٤ـ استراتيجية الانسحاب:**

- **أخطر الحالات:** العلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات (السوق).

-ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

- **الحل: الانسحاب** (التراجع): من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى حين من الزمن...

# نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

| نقاط التحليل | بيـان |
|---|---|
| نقاط القوة | - سمعة وشهرة طيبة .<br>- اسم تجاري واسع الانتشار .<br>-الاستحواذ على نسبة (٦٠%) إلى (٧٠%) من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال .<br>- إدارة متميزة للبحوث والتطوير .<br>- تنويع في المنتجات |
| نقاط الضعف | - صعوبة التطرق لسوق البالغين .<br>- جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير .<br>-التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى . |
| مجالات الفرص | - زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة .<br>- زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال .<br>-نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال .<br>- التوسع الناجح في الأسواق الخارجية . |
| مجالات الخطر | -انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية .<br>-الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين .<br>-المنافسة السعرية الشديدة . |

**تدريب**

**حدد هذه العناصر في المنظمة التي تعمل بها أو (الجامعة) ألتي تدرس بها:**

| بيـان | نقاط التحليل |
|---|---|
| | نقاط القوة |
| | نقاط الضعف |
| | مجالات الفرص |
| | مجالات الخطر |

# تكليف منزلي

- المطلوب الاجابة على الاسئلة المطلوبة في حالة شركة اروى للمياة المعدنية المرفقةشركة اروى للمياه المعدنية.pdf

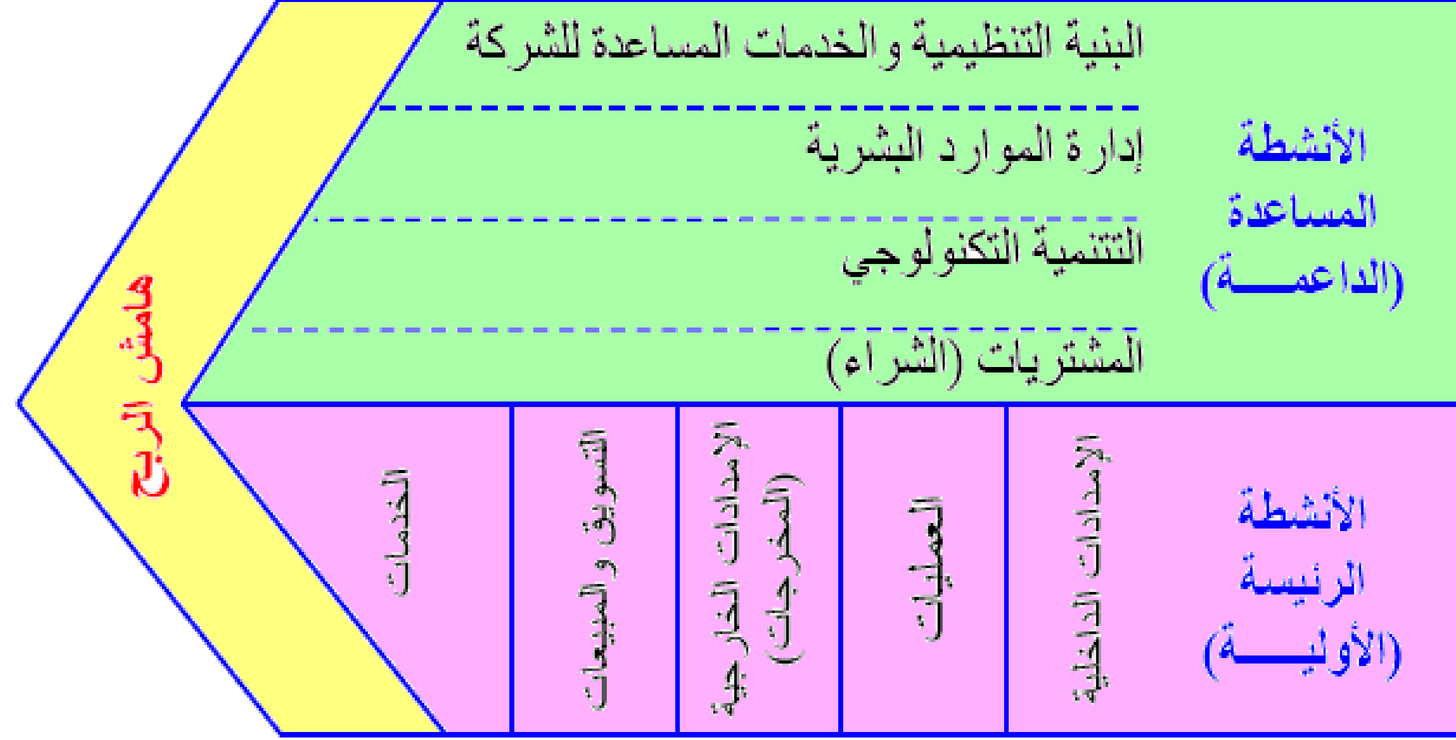
# نموذج سلسلة القيمة

- ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته،
- حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها،
- ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- القيمة المتحققة من وحدة الأعمال هي: القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المنظمة.

# مكونات سلسلة القيمة

يتكون نموذج سلسلة القيمة من :

| الأنشطة الأولية | الأنشطة الداعمة |
| --- | --- |
| الانتاج | البنية التنظيمية |
| العمليات | إدارة الموارد البشرية |
| المخرجات(التوزيع) | تنمية التكنولوجيا |
| التسويق والمبيعات | الشراء |
| خدمات ما بعد البيع | |




تحليل سلسلة القيمة لبورتر

## نماذج تحليل محفظة الأعمال:
## مصفوفة الحصة/ النمو (مصفوفة بوسطن)

وهو أحد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل مجموعة Boston الاستشارية

يتم تقسيم وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تشكل محفظة الأعمال للمنظمة ككل ، إلى أربع مجموعات فرعية.

- يتم التصنيف على أساس متغيرين هما:
  - ✓ معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها وحدات الأعمال.
  - ✓ الحصة النسبية لها في الأسواق.
- يعبر عن كل وحدة أعمال بدائرة داخل المصفوفة
- تعبر مساحات الدوائر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال

# تتكون المصفوفة من أربع خلايا:

١) المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام. (علامات الاستفهام) Question Marks
٢) المنتجات الساطعة. (النجوم) Star
٣) المنتجات المدرة للنقدية. (البقرة الحلوب) Cash-cow
٤) المنتجات المثيرة للقلق. (الكلاب) Dogs

وكما يوضح الشكل التالي:

# The BCG Matrix

Business Growth Rate (Market Growth)

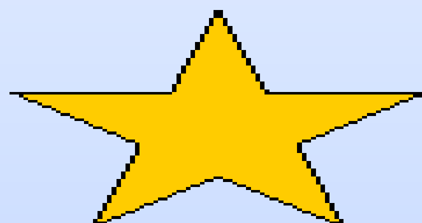
high

low

www.12manage.com

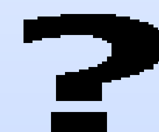
المنتجات
الساطعة

stars



Invest

Select
a few



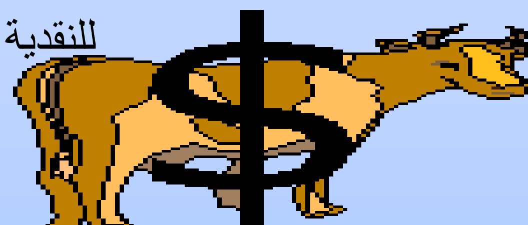
المنتجات المثيرة للاستفهام

Divest the
others

Question marks

المنتجات المدرة
للنقدية

Cash Cows



DOgS

المنتجات المثيرة للقلق

Liquidate



high

low

Relative Position (Market Share)

# يتم حساب بعدي المصفوفة كالآتي:

١. معدل نمو السوق أو الصناعة

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الزمنية (ت+١)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الزمنية (ت)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة / السوق خلال الفترة الزمنية (ت)}}$$

٢. الحصة السوقية النسبية

$$\frac{\text{مبيعات وحدة الأعمال بالمنظمة}}{\text{مبيعات أكبر منافس في السوق}}$$

# خصائص أو ملامح خلايا مصفوفة الحصة / النمو

| | |
|---|---|
| **الخلية الثانية ( علامات الاستفهام أو الطفل الحائر Question Marks )**<br><br>تتصف وحدة الأعمال بانخفاض حصة السوق النسبية و ارتفاع معدل نمو السوق، ووضع هذه المنظمة مثير للتساؤل والاستفهام وهو ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الوقت الذي يتسم في النشاط بالانتعاش والنمو. | **الخلية الثالثة ( النجوم Stars )**<br><br>تتصف وحدة الأعمال بارتفاع نسبة الحصة السوقية وارتفاع معدل النمو .<br>أي أنها تحتل مركز الريادة والقيادة بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما أن معدل النمو في الصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج . |
| **الخلية الأولى (الكلاب Dogs)**<br><br>تعاني الوحدات من انخفاض حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق، وهذا يمثل موقفا لا تحسد عليه، فهي تعاني المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيد من التكاليف، و أيضا معدل نمو في السوق منخفض . | **الخلية الرابعة( البقرة الحلوب Cash Cow)**<br><br>تتصف وحدة الأعمال بارتفاع حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق. أي أن حصة المنظمة بالنسبة لأكبر منافس عالية أي تتمتع بمركز الريادة أو القيادة ولكن النمو في النشاط اخذ في التدهور والانحدار. |

# قرارات الإبقاء على أو استبعاد وحدات الأعمال:

- يعتمد على :
- الفرص المتاحة في السوق وقدرة الوحدة على استغلالها.
- الاحتياجات من التدفقات النقدية والموارد اللازمة.النقدية

## (١) المنتجات أو وحدات الأعمال المثيرة للقلق Dogs

معدل نمو السوق منخفض - حصة السوق النسبية منخفضة

- تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق ،فهي أفقر وأضعف منتجات المصفوفة ،
- وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية من دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفتر قصيرة الأجل .
- هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة .

## (٢) المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام
### معدل نمو مرتفع - حصة السوق النسبية منخفضة

- تمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة .
- وهنا يلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق لم تتبد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع .
- وفي نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال .
- لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق .
- قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج .
- أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .
- طبعا قرار الاستثمار بالمنتجات أو الأعمال المثيرة لعلامة الاستفهام يحمل في طياته درجة عالية من المخاطرة بسبب احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات أو التعديلات على المنتج وقلة العائد المتحقق على الاستثمار

## (٣) المنتجات الساطعة Stars

**معدل نمو السوق مرتفع – حصة سوق نسبية مرتفعة**

- وهي المنتجات أو الوحدات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي .
- المنظمات التي تملك منتج واحد أو عدد المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين .
- هذه المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع المنتجات الساطعة بالسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية في السوق .
- ومن الامثلة المعروفة على هذا النوع من المنتجات والأسواق هو سوق الكمبيوتر الشخصي الذي تميز بنمو عالي في السنوات الأخيرة ولكن مع زيادة كبيرة في المنافسة وبصورة خاصة تطور برمجيات وتقنيات الكمبيوتر الشخصي وحرب الأسعار بين شركات الكمبيوتر مما نتج عن ذالك أن تدهورت عدد من المنتجات الساطعة في فترة قصيرة نسبيا وارتقت نجوم منتجات أخرى .

## (٤) المنتجات أو وحدات الأعمال المدرة للنقدية Cash Cows

### معدل نمو السوق منخفض – حصة سوق نسبية مرتفعة

- وهي المنتجات التي تتميز بحصة عالية في السوق {موقع تنافسي عالي } ونمو منخفض في السوق .
- المنتجات المدرة للنقدية تقدم للمنظمة أعظم عائد على الاستثمار Return on Investement ذلك لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا
- كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها في السوق بالمقارنة مع المنتجات أو وحدات الأعمال الساطعة .
- إن التدفق النقدي الذي تدره المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي العالي للمنتجات الساطعة .
- من الأمثلة على المنتجات المدرة للنقدية سيارة Golf لشركة Volkswagen التي حافظت على موقع أفضل سيارة مباعة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة.

# شكراً لاستماعكم